

**Kajian  
Pembentukan Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah  
di Pemerintah Kota Bekasi**

**Oleh : Adi Susila**

**Abstract**

*In a way to implement the rule from 14<sup>th</sup> and 130<sup>th</sup> section 1<sup>st</sup> section of Peraturan Presiden number 70 year 2012 which regional government have to shape Unit Layanan Pengadaan (ULP) before 2014, hence Bekasi Major with DPRD Kota Bekasi arrange Raperda about Kantor Layanan Pengadaan Barang/Jasa Kota Bekasi. Then, based on Perpres 70 2012 3<sup>rd</sup> section 1<sup>st</sup>, 2<sup>nd</sup>, 3<sup>rd</sup>, and 4<sup>th</sup> subsection, ULP is permanent, stand on its own side, or included in an existed unit. ULP may be put on a single structural unit that the making of it based on legislation rule which ruling government institution. Another way, ULP that belonging to the existed unit is integrated into the structural unit which functionally doing a task and function in the service and property provision sector. The set of ULP fixed associated with the needs that at least consist of functions as : Headmaster, Secretary, and Workgroup.*

**Keywords : Government service and property provisions, Good Governance, ULP**

---

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Dalam rangka melaksanakan ketentuan pasal 14 dan pasal 130 ayat (1) Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 dimana Pemerintah Daerah wajib membentuk Unit Layanan Pengadaan (ULP) paling lambat pada Tahun Anggaran 2014, maka Pemkot Bekasi bersama dengan DPRD Kota Bekasi menyusun Raperda tentang Kantor Layanan Pengadaan Barang/Jasa Kota Bekasi.. Selanjutnya berdasarkan ketentuan pasal 3 ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) Perpres 70/2012 tersebut, ULP bersifat permanen, dapat berdiri sendiri atau melekat pada unit yang sudah ada. ULP dapat diwadahi dalam unit struktural tersendiri yang pembentukannya berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang mengatur kelembagaan pemerintah. Adapun ULP yang melekat pada unit yang sudah ada diintegrasikan pada unit struktural yang secara fungsional melaksanakan tugas dan fungsi di bidang

pengadaan barang/jasa. Perangkat ULP ditetapkan sesuai kebutuhan yang paling kurang terdiri atas fungsi-fungsi: Kepala; Ketatausahaan/Sekretariat; dan Kelompok Kerja.

Pembentukan ULP ini mendesak dilakukan disamping karena merupakan amanat dari Perpres, juga karena pengadaan barang/jasa merupakan indikator penting tentang penerapan Good Governance dan indikator kualitas kinerja pelayanan publik. Pengadaan barang dan jasa pemerintah yang melibatkan pemerintah sebagai pengguna barang/jasa, pihak swasta sebagai penyedia barang/jasa, dan masyarakat sebagai pihak penerima manfaat merupakan perwujudan nyata dari penerapan Good Governance. Dalam prakteknya, pengadaan barang/jasa pemerintah ini masih ditemukan banyak permasalahan karena praktek kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN). Pengadaan barang dan jasa di instansi Pemerintah memiliki peluang yang besar untuk terjadinya penyelewengan. Penyelewengan dapat berupa menaikkan nilai proyek dari nilai yang sebenarnya, tidak melakukan prosedur pelelangan yang ditetapkan oleh peraturan, dan pengadaan barang/jasa fiktif. Banyak kasus pengadaan barang/jasa yang ada sekarang ini, akhirnya menyeret para pemegang kekuasaan pemerintahan termasuk di dalamnya para Menteri, kepala daerah, serta para pejabat pengadaan menjadi terdakwa dan juga menjadi pesakitan masuk ke dalam penjara. Salah satu penyebab terjadinya korupsi dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah ini, dikarenakan instansi pemerintah tersebut belum optimal dalam menerapkan good governance (GG). Melalui penerapan konsep GG, masing-masing pihak yaitu pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha akan saling melakukan kontrol. Dengan adanya GG ini diharapkan dapat mengurangi penyelewengan pengadaan barang dan jasa di BUMN, BUMD, PEMDA dan juga Kementerian dan Lembaga.

Ada dua istilah yang biasanya disandingkan yaitu *good governance* dan *clean government* untuk menyebut tata pemerintahan yang baik. Sejauh ini padanan *good governance* dan *clean government* sudah sering kita dengar. Keduanya memiliki makna tata pemerintahan yang baik dan pemerintah yang bersih merujuk pada suatu sistem penyelenggaraan pemerintahan yang komit terhadap nilai dan prinsip kepastian hukum, partisipasi, transparansi, sensitivitas, profesionalitas, efisiensi, efektivitas, desentralisasi, dan daya saing. Keberhasilan mewujudkan keduanya, hanya dapat dicapai melalui keterlibatan pemerintah, masyarakat dan dunia usaha yang memiliki kompetensi, komitmen dan konsistensi serta memiliki peran yang seimbang (*check and balances*) dengan memelihara nilai-nilai kemanusiaan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Untuk itu, penerapan *good governance* (GG) tidak dapat dilepaskan dari peran-peran baik pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha (swasta). Perimbangan antar ketiganya tersebut akan memberikan suatu kondisi keseimbangan yang menghidupkan proses demokrasi di Indonesia.

Bila ditarik pada pengertian bahwa pemerintahan didefinisikan sebagai penggunaan kewenangan secara politis yang dipraktekkan dalam rangka mengontrol dan mengelola sumberdaya sebesar-besar untuk kepentingan masyarakat atau warganya melalui proses pembangunan ekonomi maupun sosial, maka pemerintah memiliki kewenangan untuk pengaturan struktur dan kelembagaan, proses pembuatan keputusan, perumusan kebijakan, kapasitas implementasi, pengaliran informasi, aktivitas kepemimpinan, serta upaya-upaya penertiban kehidupan berbangsa dan bernegara (Alan Doig, 1999).

*Clean governance (CG)* terkait erat dengan akuntabilitas administrasi publik dalam menjalankan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya. Apakah dalam menjalankan tugas, fungsi, dan wewenang yang diberikan kepadanya, mereka tidak melakukan tindakan yang menyimpang dari etika administrasi publik. Dengan demikian etika administrasi publik akan memberikan suatu peran standarisasi baik dan buruk. Untuk menemukan pemerintahan yang bersih dan berwibawa sangat tergantung kepada hal-hal berikut ini (Thoha, 2004):

- Pelaku-pelaku dari pemerintahan, dalam hal ini sangat ditentukan oleh kualitas sumberdaya aparaturnya
- Kelembagaan yang dipergunakan oleh pelaku-pelaku pemerintahan untuk mengaktualisasikan kinerjanya
- Perimbangan kekuasaan yang mencerminkan seberapa jauh sistem pemerintahan itu harus diberlakukan
- Kepemimpinan dalam birokrasi publik yang berakhlak (*visionary*), demokratis dan responsif.

Belum optimalnya penerapan good governance dan clean government di Indonesia juga dapat dilihat dari *global competitiveness ranking (GCR)*. Laporan dari Forum Ekonomi Dunia (WEF, 2004) tentang *global competitiveness ranking (GCR)* menempatkan Indonesia berada di urutan ke 69 dari 104 negara yang diamati. Peringkat ini lebih baik dari tahun sebelumnya, yang mana Indonesia pada tahun 2003 menempati urutan ke 72. Walaupun urutan ini membaik akan tetapi secara umum posisi yang membaik ini terutama hanya unggul atas negara yang tercabik-cabik perang seperti Srilanka (73), dan filiphina (76), serta Bangladesh (102) atau negara-negara Afrika yang berada di urutan terbawah. Penyusunan GCR didasarkan pada tiga pilar yakni lingkungan ekonomi makro, keberadaan lembaga pemerintah, dan kemajuan teknologi. Tiga faktor ini kemudian dinilai untuk menjelaskan seberapa jauh kemajuan sebuah negara dibandingkan dengan negara lain. Dalam konteks ini akan berpengaruh terhadap kemampuannya bersaing dengan negara lainnya.

Kondisi ranking Indonesia berdasar GCR dari WEF tahun 2004 ini menunjukkan seberapa jauh sebenarnya peran-peran pemerintah, masyarakat dan swasta mampu bersinergi untuk mendinamisir keseimbangan peran. Artinya peran-peran yang seimbang baik yang

dimainkan oleh pemerintah, masyarakat, dan swasta akan memberikan dukungan terhadap kondisi perbaikan Indonesia. Penerapan *good governance* (GG) atau tata pemerintahan yang baik, tidak dapat dilepaskan dari peran-peran pemerintah, peran masyarakat sipil, dan peran swasta. Perimbangan antar ketiga peran tersebut akan memberikan suatu kondisi keseimbangan yang menghidupkan proses demokrasi di Indonesia. Nampak jelas kebutuhan bagi dilaksanakannya deregulasi dan debirokratisasi untuk memfasilitasi tumbuh dan berkembangnya peran-peran yang optimal dari ketiga domain tersebut. Dengan demikian maka penerapan GG tidak dapat dilepaskan dari SDM dari ketiga domain baik pemerintah, masyarakat, maupun swasta. Ini berarti seberapa jauh kepeahaman, kesadaran, kemauan, dan kemampuan para pelaksana akan memberikan pengaruh terhadap penerapan GG.

Selain kelemahan-kelemahan yang disebabkan oleh faktor SDM, maka sesungguhnya faktor teknologi dan sistem informasi juga memberikan pengaruh bagi belum optimalnya aktualisasi GG. Hasil GCR WEF tahun 2004 yang menempatkan Indonesia masih belum banyak fasilitasi teknologi dan sistem informasi yang mendukung daya saingnya. Kondisi TI di Indonesia yang masih belum optimal lebih banyak dipengaruhi oleh rendahnya atau masih terdapat kesenjangan SDM pemerintah dalam mengaplikasikan TI dalam pelayanan-pelayanan publik.

Selain itu belum adanya upaya yang terencana untuk mengantisipasi era TI sebagai bentuk kemampuan pemerintah untuk melayani masyarakatnya. Kesadaran terhadap TI masih dikonotasikan dengan biaya mahal dan sulit menjalankan atau mengoperasikannya. Dalam masa-masa dimana informasi menjadi sangat penting dan sangat berpengaruh, lemahnya penerapan dan penguasaan TI oleh pemerintah tentu bukan kondisi yang menggembirakan. Apabila kondisi ini berlanjut bukan tidak mungkin Indonesia tidak mampu bersaing dengan negara lain, atau bahkan tergilas oleh negara lain yang lebih maju TI-nya karena lebih banyak menguasai informasi.

Dengan kesadaran bahwa aktualisasi GG belum optimal, maka penting kiranya mengedepankan proses peningkatan kemampuan SDM dan daya dukung lingkungan organisasi (kelembagaan) dan TI. Dalam konteks ini maka peningkatan kemampuan SDM aparatur harus merupakan upaya sungguh-sungguh dan terencana dalam memberikan kesadaran, lalu menjadi tertarik, kemudian terjadi proses evaluasi, selanjutnya dengan sadar mencoba, dan pada akhirnya terdapat kesadaran yang jernih bahwa GG memang diperlukan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Kesadaran pribadi diharapkan pada fase lanjut menjadi kesadaran kolektif dari birokrasi secara keseluruhan dalam mengaktualisasikan GG.

Implementasi GG pada dasarnya memerlukan suatu kerjasama selain kebutuhan kerja sama antar semua lembaga. Dalam konteks ini maka upaya koordinasi yang kuat menjadi suatu kebutuhan yang tidak dapat ditawar. Implikasinya maka diperlukan suatu komunikasi yang

efektif antar lembaga sehingga terjadi saling pengertian yang baik atau *mutual understanding* dalam pelaksanaan GG. Perwujudan *mutual understanding* yang dibangun oleh komunikasi yang efektif sesungguhnya menjadi awal bagi perwujudan sinergi dan jaringan kelembagaan yang saling memberdayakan (*enabling networking*). Hal ini juga berlaku dalam proses pengadaan barang dan jasa pemerintah. Agar terbangun sinergi antara pemerintah, masyarakat, dan dunia usaha; serta koordinasi yang baik diantara instansi pemerintah, maka langkah pertama yang harus segera diwujudkan adalah landasan peraturan yang jelas dan tegas dalam proses pengadaan barang dan jasa pemerintah. Dalam peraturan ini ditegaskan tentang hak dan kewajiban, ruang lingkup, serta sanksi yang tegas terhadap semua pihak yang terlibat dalam proses pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Selain berkaitan dengan upaya untuk mewujudkan *good governance*, pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan bentuk layanan publik yang diberikan pemerintah dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat. Mengingat kebutuhan masyarakat semakin banyak dan kompleks, demikian pula nilai-nilai yang dianut masyarakat, maka kualitas pelayanan publik dalam bentuk pengadaan barang/jasa ini harus terus ditingkatkan kualitasnya. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan Agus Dwiyanto (2005: 20-22); ada beberapa pertimbangan mengapa pelayanan publik menjadi titik strategis untuk memulai pengembangan *good governance* di Indonesia. Pertama, pelayanan publik (sebagai contoh: pengadaan barang/jasa pemerintah) selama ini menjadi ranah dimana Negara yang diwakili oleh pemerintah berinteraksi dengan lembaga-lembaga non-pemerintah. Kedua, pelayanan publik adalah ranah dimana berbagai aspek *good governance* dapat diartikulasikan secara relatif lebih mudah. Aspek kelembagaan yang selama ini sering dijadikan rujukan dalam menilai praktek *governance* dapat dengan mudah dinilai dalam praktek penyelenggaraan pelayanan publik. Ketiga, pelayanan publik melibatkan kepentingan semua unsur *governance*. Pemerintah sebagai representasi Negara, masyarakat sipil, dan mekanisme pasar memiliki kepentingan dan keterlibatan yang sangat tinggi dalam ranah ini.

## **B. PERMASALAHAN**

Sebagian besar dari kasus yang ditangani Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dan Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) adalah kasus yang berhubungan dengan pengadaan barang dan jasa pemerintah. Sebanyak 24 dari 33 kasus atau 77 persen kasus yang ditangani KPK merupakan kasus tindak pidana korupsi yang berhubungan dengan pengadaan barang dan jasa pemerintah. Berdasarkan sejumlah kasus yang ditangani KPPU terdapat pelanggaran asas persaingan usaha yang sehat yang pada akhirnya merugikan negara. Baik KPK maupun KPPU mengindikasikan pelanggaran yang muncul dari kelemahan dalam

pengadaan barang dan jasa pemerintah, yaitu: (1) penunjukan panitia pengadaan dan pimpinan proyek, yang mayoritas dilakukan bukan atas dasar profesionalisme dan integritas, tetapi berdasarkan faktor kedekatan, (2) proyek pengadaan barang dan jasa pemerintah dilakukan bukan karena proyek dibutuhkan, melainkan karena proyek itu merupakan titipan dari "atas", (3) spesifikasi barang dan jasa serta harga perkiraan sendiri yang seharusnya dibuat panitia sesungguhnya adalah spek yang diatur dan harga yang ditetapkan orang lain.

Selain itu, kajian *Indonesian Corruption Watch* (ICW) pada tahun 2005, mengungkapkan, bahwa mekanisme pelaksanaan proyek yang memberikan keistimewaan kepada salah satu pihak melalui penunjukan langsung dianggap oleh pejabat tinggi bukan merupakan pelanggaran yang serius. Terdapat 43 kasus yang terindikasi korupsi di sektor pengadaan, yang modusnya menggunakan penunjukan langsung berdasarkan temuan ICW. Selain indikasi korupsi yang terjadi dengan melakukan penunjukan langsung, modus korupsi lain yang sering terjadi pada proses pengadaan adalah praktik *mark-up* (48 kasus), pemerasan (50 kasus), penyimpangan kontrak (1 kasus), dan proyek fiktif (8 kasus). Modus penyimpangan yang banyak terjadi pada sektor pengadaan ini menunjukkan sistem akuntabilitas dan transparansi masih belum memadai. Di samping itu, sistem pencegahan yang ada saat ini belum berjalan secara efektif untuk meminimalisasi praktik penyimpangan di sektor tersebut.

Banyaknya penyimpangan tersebut yang disertai tindakan tegas aparat penegak hukum mengakibatkan kekhawatiran para pengelola pengadaan untuk berperan serta dalam proses pengadaan. Kekhawatiran ini menjadi salah satu faktor yang memperlambat proses pengambilan keputusan dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Bahkan ada beberapa kalangan yang menganggap proses pengadaan memakan waktu cukup lama, yakni mulai dari pengumuman pemilihan penyedia barang dan jasa, tahap prakualifikasi, pascakualifikasi, sampai dengan pengumuman pemenang pemilihan penyedia barang dan jasa. Akibatnya secara keseluruhan faktor tersebut mengakibatkan rendahnya penyerapan anggaran. Pada dasarnya faktor penyebab kondisi tersebut telah dipertimbangkan dalam peraturan pengadaan barang dan jasa yang ada, diantaranya dalam proses pengadaan barang dan jasa harus dimulai dengan membuat rencana umum pengadaan dan instansi yang berwenang dapat menindaklanjuti pengaduan setelah kontrak ditandatangani dan terdapat indikasi kerugian negara.

Selain itu, mekanisme kerja, tradisi, dan perilaku birokrasi menjadi permasalahan yang berpotensi menghambat terwujudnya pemerintahan yang bersih. Pengadaan barang dan jasa dengan hasil kualitas yang buruk merupakan cerminan penyimpangan, sehingga tidak dapat melayani kepentingan publik secara efektif dan efisien, yang mengakibatkan masyarakat menjadi pihak yang paling dirugikan.

Untuk mengatasi hal ini, telah dibentuk lembaga khusus yang berfungsi untuk menjawab keluhan dari masyarakat yang terkait dengan pengadaan barang dan jasa, yang pada dasarnya bertujuan untuk mengurangi KKN dalam pengadaan barang dan jasa, menunjang efisiensi, dan menghilangkan ketakutan pelaku pengadaan dalam proses pengadaan barang dan jasa. Lembaga khusus tersebut, juga bertugas untuk mengkaji ulang berbagai permasalahan pengadaan barang dan jasa pemerintah, melakukan mediasi jika terjadi sengketa (*dispute*) yang selama ini selalu menjadi masalah dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa, serta merevisi kebijakan yang menghambat kelancaran proses pengadaan barang dan jasa.

Berdasarkan kondisi yang ada, kehadiran suatu lembaga diperlukan untuk melakukan pengkajian yang dilaksanakan dengan menganalisis kebijakan dan merumuskan sistem pengadaan barang dan jasa. Lembaga tersebut juga bertugas menyusun kebijakan yang dilaksanakan dengan merumuskan sistem, prosedur, dan penetapan standar pengadaan barang dan jasa. Selain itu, lembaga tersebut memiliki kewenangan dalam pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia, pelayanan bimbingan teknis, pemberian pendapat, rekomendasi, dan koordinasi penyelesaian masalah, pemantauan implementasi kebijakan, dan pengawasan. Pengembangan sumber daya manusia menjadi penting karena berkaitan dengan pelaku pengadaan yang hanya sebagian kecil yang profesional, baik sebagai pelaku proses, pemasok, maupun pelaksana. Sepanjang pelaksanaan pengadaan barang dan jasa tidak profesional, sulit mewujudkan *good governance* di bidang pengadaan barang dan jasa akibat pelaku belum mampu menerapkan prinsip pengadaan barang dan jasa secara utuh.

Salah satu lembaga yang berperan penting dalam upaya meningkatkan kualitas, efektivitas, dan efisiensi pengadaan barang dan jasa pemerintah adalah Unit Layanan Pengadaan (ULP). Unit Layanan Pengadaan adalah unit organisasi pemerintah yang berfungsi melaksanakan pengadaan barang/jasa di Kementerian/Lembaga/Daerah/Institusi lainnya yang bersifat permanen, dapat berdiri sendiri atau melekat pada unit yang sudah ada. Sebagai lembaga baru, ULP menghadapi berbagai permasalahan mulai dari dasar hukum pembentukannya, eselonisasi, struktur organisasinya, tugas pokok dan fungsi, serta pengelolaannya. Kajian ini dimaksudkan untuk memberikan landasan teoritis tentang pembentukan dan pengelolaan ULP di Kota Bekasi.

## **2. PEMBENTUKAN ULP DI KOTA BEKASI**

### **A. DASAR HUKUM**

Berdasarkan ketentuan pasal 3 ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012, ULP bersifat permanen, dapat berdiri sendiri atau melekat pada unit yang sudah ada. ULP dapat diwadahi dalam unit struktural tersendiri yang pembentukannya berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang mengatur kelembagaan pemerintah. Adapun ULP yang melekat pada unit yang sudah ada diintegrasikan pada unit struktural yang secara fungsional melaksanakan tugas dan fungsi di bidang pengadaan barang/jasa. Perangkat ULP ditetapkan sesuai kebutuhan yang paling kurang terdiri atas fungsi-fungsi: Kepala; Ketatausahaan/Sekretariat; dan Kelompok Kerja.

Merujuk pada ketentuan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, ULP dapat dikategorikan sebagai Lembaga Teknis Daerah yang merupakan unsur pendukung tugas kepala daerah. Lembaga Teknis Daerah dapat berbentuk Badan, Kantor, dan Rumah Sakit. Dengan demikian secara normatif, ULP dapat berbentuk Badan atau Kantor. Merujuk pada Kajian yang dilakukan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), untuk menentukan bentuk organisasi ULP dapat digunakan kriteria sebagai berikut: Untuk menentukan besaran organisasi Unit Layanan Pengadaan tersebut dapat ditentukan melalui model perhitungan berdasarkan skor dari variabel-variabel (Kajian LKPP, 2013, h.54) :

- Jumlah rata-rata nilai paket pengadaan barang dan jasa selama 3 (tiga) tahun terakhir;
- Jumlah rata-rata paket pengadaan jasa konstruksi selama 3 (tiga) tahun terakhir;
- Jumlah rata-rata paket pengadaan jasa konsultasi selama 3 (tiga) tahun terakhir;
- Jumlah rata-rata paket pengadaan jasa lainnya selama 3 (tiga) tahun terakhir.



Tabel 1

**PERHITUNGAN SKOR UNTUK PEMBENTUKAN ORGANISASI  
LAYANAN PENGADAAN BARANG DAN JASA PEMERINTAH PADA K/L/PEMDA/I**

<b>NO</b>	<b>VARIABEL &amp; KELAS INTERVAL</b>	<b>SKALA NILAI</b>	<b>BOBOT (%)</b>	<b>SKOR</b>
1	<p>Jumlah rata-rata nilai paket lelang pengadaan barang dan jasa dalam 3 (tiga) tahun terakhir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; 10 Milyar</li> <li>• 10 – 100 Milyar</li> <li>• 100 – 500 Milyar</li> <li>• 500 Milyar – 1 Trilyun</li> <li>• &gt;1 Trilyun</li> </ul>	<p>200</p> <p>400</p> <p>600</p> <p>800</p> <p>1.000</p>	20	<p>40</p> <p>80</p> <p>120</p> <p>160</p> <p>200</p>
2	<p>Jumlah rata-rata paket lelang pengadaan barang pra kualifikasi dalam 3 (tiga) tahun terakhir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ≤ 100</li> <li>• 100 - 199</li> <li>• 200 - 299</li> <li>• 300 - 399</li> <li>• ≥ 400</li> </ul>	<p>200</p> <p>400</p> <p>600</p> <p>800</p> <p>1.000</p>	10	<p>20</p> <p>40</p> <p>60</p> <p>80</p> <p>100</p>
3	<p>Jumlah rata-rata paket lelang pengadaan barang pasca kualifikasi dalam 3 (tiga) tahun terakhir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ≤ 100</li> <li>• 100 - 199</li> <li>• 200 - 299</li> <li>• 300 - 399</li> <li>• ≥ 400</li> </ul>	<p>200</p> <p>400</p> <p>600</p> <p>800</p> <p>1.000</p>	10	<p>20</p> <p>40</p> <p>60</p> <p>80</p> <p>100</p>
4	<p>Jumlah rata-rata paket lelang pengadaan jasa konstruksi pra</p>	<p>200</p> <p>400</p>	10	<p>20</p> <p>40</p>

	kualifikasi dalam 3 (tiga) tahun terakhir	600		60
	• $\leq 100$	800		80
	• 100 - 199	1.000		100
	• 200 - 299			
	• 300 - 399			
	• $\geq 400$			
5	Jumlah rata-rata paket lelang pengadaan jasa konsultansi pasca kualifikasi dalam 3 (tiga) tahun terakhir	200	<b>10</b>	20
		400		40
		600		60
	• $\leq 100$	800		80
	• 100 - 199	1.000		100
	• 200 - 299			
	• 300 - 399			
	• $\geq 400$			
6	Jumlah rata-rata paket lelang pengadaan jasa konsultansi pra kualifikasi dalam 3 (tiga) tahun terakhir	200	<b>10</b>	20
		400		40
		600		60
	• $\leq 100$	800		80
	• 100 - 199	1.000		100
	• 200 - 299			
	• 300 - 399			
	• $\geq 400$			
7	Jumlah rata-rata paket lelang pengadaan jasa konsultansi pasca kualifikasi dalam 3 (tiga) tahun terakhir	200	<b>10</b>	20
		400		40
		600		60
	• $\leq 100$	800		80
	• 100 - 199	1.000		100
	• 200 - 299			
	• 300 - 399			
	• $\geq 400$			
8	Jumlah rata-rata paket lelang pengadaan jasa lainnya pra kualifikasi dalam 3 (tiga) tahun terakhir	200	<b>10</b>	20
		400		40
		600		60
		800		80

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\leq 100</math></li> <li>• 100 - 199</li> <li>• 200 - 299</li> <li>• 300 - 399</li> <li>• <math>\geq 400</math></li> </ul>	1.000		100
<b>9</b>	Jumlah rata-rata paket lelang pengadaan jasa lainnya pasca kualifikasi dalam 3 (tiga) tahun terakhir	200	<b>10</b>	20
		400		40
		600		60
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\leq 100</math></li> <li>• 100 - 199</li> <li>• 200 - 299</li> <li>• 300 - 399</li> <li>• <math>\geq 400</math></li> </ul>	800		80
		1.000		100

Berdasarkan ketentuan yang berlaku tentang pembentukan organisasi perangkat daerah saat ini (PP No. 41 Tahun 2007), maka kriteria pembentukan ULP pada Pemda adalah :

- Total skor kurang dari 500 skor, pada pemerintah daerah belum dapat dibentuk satuan kerja mandiri dan harus digabung fungsinya pada Sub Bagian atau Bagian yang melaksanakan urusan pengelolaan barang/jasa pemerintah pada Sekretariat Daerah.
- Total skor dari 500 sampai dengan 700 skor, pada pemerintah daerah dibentuk Sub Bagian Layanan Pengadaan pada Sekretariat Daerah;
- Total skor dari 700 sampai dengan 800, pada pemerintah daerah dibentuk Kantor Layanan Pengadaan setingkat eselon IIIa dengan nomenklatur Kantor Layanan Pengadaan;
- Total skor lebih dari 800, pada pemerintah Kab/Kota dibentuk Badan setingkat eselon IIb dengan nomenklatur Badan Layanan Pengadaan.

Bagi Pemda, apabila pembentukan ULP didasarkan atas prinsip pelaksanaan dari peraturan perundang-undangan sebagaimana dimaksud di dalam Pasal 45 PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah untuk membentuk Lembaga Lain, maka besaran organisasi ULP pada Pemda tersebut sebagai Lembaga Lain (Satuan Kerja mandiri) tetap berpedoman pada kategorisasi di atas. Unit Layanan Pengadaan sebagai 'Lembaga Lain' tetap menggunakan nomenklatur organisasi Unit Layanan Pengadaan dengan tipologi A dan B. Pada Provinsi ULP Tipe A setingkat eselon IIa dan tipe B setingkat eselon IIIa, sedangkan pada Kab/Kota **ULP Tipe A setingkat eselon IIb dan tipe B setingkat eselon IIIa.**

Lebih lanjut, mengingat adanya rencana perubahan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, maka rumusan kriteria untuk pembentukan ULP pada Pemda berdasarkan rancangan PP tentang organisasi perangkat daerah (pengganti PP No. 41 Tahun 2007) adalah :

- a. Total skor kurang dari 500 skor, pada pemerintah daerah belum dapat dibentuk satuan kerja mandiri dan harus digabung fungsinya pada satuan kerja yang memiliki rumpun urusan sejenis.
- b. Total skor dari 500 sampai dengan 700 skor, pada pemerintah daerah dibentuk Badan tipe C;
- c. Total skor dari 700 sampai dengan 800, pada pemerintah daerah dibentuk Badan tipe B;
- d. Total skor lebih dari 800, pada pemerintah daerah dibentuk Badan tipe A.

Perhitungan skor diatas berdasarkan RPP perubahan PP No. 41 Tahun 2007 hanya untuk faktor teknis bidang pengadaan barang dan jasa dengan total bobot 60%, sedangkan 40% ditentukan oleh faktor umum baik untuk provinsi maupun untuk kabupaten/kota (Kajian LKPP, 2013, h.58)

## **B. PENGELOLAAN ULP**

Sebagai unit baru dalam K/L/D/I baik yang sebelumnya bersifat adhoc maupun belum ada sama sekali, pembentukan ULP sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden no 70 tahun 2012, dan sebagaimana disebutkan dalam Perka LKPP no 5 tahun 2012 pasal 5, bertujuan untuk:

- a. Menjamin pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa lebih terintegrasi atau terpadu sesuai dengan Tata Nilai Pengadaan, dan
- b. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga/Daerah/Institusi.

Sebagai unit baru proses pembentukan ULP perlu dikelola dengan sebaik-baiknya sehingga tujuan membentuk ULP yang tetap dan mandiri dapat diwujudkan. Oleh karena itu, perlu pendekatan khusus dalam mengelola perubahan organisasi.

Pengelolaan perubahan ini perlu dilakukan karena dengan pembentukan ULP yang tetap dan mandiri pada K/L/D/I maka beberapa persyaratan pembentukan unit baru harus dipenuhi sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku, demikian pula pengelola ULP nantinya harus melakukan penyesuaian-penyesuaian yang harus dihadapi sejalan dengan ditetapkannya struktur yang baru tersebut.

Dengan dirumuskannya tata cara pengelolaan perubahan ini para pengelola ULP khususnya dan pemangku kepentingan umumnya dapat dipandu bagaimana mengelola

perubahan yang terjadi pada saat pembentukan ULP sampai ULP dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi barunya dan memperoleh kematangan sebagai sebuah unit organisasi.

### 1 Penataan Peraturan

Langkah pertama dalam pembentukan ULP adalah menyiapkan perangkat hukum atau peraturan yang mendasari pendirian ULP. Kalau sebelumnya ULP bersifat adhoc maka pembentukannya cukup dengan Keputusan Bupati/Walikota, lain halnya jika nantinya ULP menjadi unit yang tetap dan mandiri maka landasan hukum pendiriannya harus dalam bentuk Peraturan Daerah.

### 2 Penataan Organisasi

Penataan organisasi perlu dilakukan mengingat ULP merupakan lembaga baru pada K/L/D/I terutama bentuk ULP yang diharapkan menjadi tetap dan mandiri. Agar organisasi ULP dapat berjalan atau beroperasi maka dasar hukum pembentukan harus jelas dan tegas. Jika hal tersebut sudah dipenuhi syarat selanjutnya adalah adanya/terbentuknya perangkat organisasi ULP beserta orang-orang yang duduk didalamnya. Berdasarkan analisa jumlah paket (volume pekerjaan) dan jumlah anggaran akan diketahui besaran organisasi dan diharapkan kebutuhan SDM dapat dipenuhi, apabila tidak dapat terpenuhi dan banyak perangkat organisasi yang kosong maka organisasi tidak dapat berjalan efektif, beban kerja pegawai yang ada menjadi overload sehingga dapat mengganggu jalannya organisasi. Penataan dan penguatan organisasi juga dilakukan dengan membuat mekanisme kerja sehingga orang-orang yang berada dalam organisasi dapat melaksanakan hak dan kewajibannya. Tidak kalah penting penyediaan sarana dan prasarana harus dilakukan agar organisasi dapat menjalankan fungsinya.

### 3 Penataan Tatalaksana

Penataan tatalaksana dilakukan untuk mendokumentasikan standar baku penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah. Kegiatan ini diawali dengan analisis proses bisnis dan perbaikan tatalaksana bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada masing-masing Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Target yang ingin dicapai melalui program ini antara lain adalah meningkatnya efisiensi dan efektivitas proses manajemen pemerintahan serta kinerja di Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Namun demikian, serangkaian proses analisis dan perbaikan/penataan tatalaksana (**business process**) hanyalah sebagai alat bantu atau **tools** yang tidak harus selalu digunakan secara formal bila ingin melakukan peningkatan efisiensi dan efektivitas. Beberapa perbaikan/penataan dapat dilakukan secara intuitif dan

segera tanpa harus melalui proses analisis dan perbaikan business process yang panjang. Perbaikan/penataan ulang tatalaksana (business process) perlu dilakukan bilamana, antara lain:

- Terjadi perubahan arah strategis Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah (visi, misi dan sasaran strategis) yang berdampak pada atau mengakibatkan perubahan tugas dan fungsi serta keluaran (output) organisasi/unit kerja, dan
- Adanya keinginan/dorongan dari dalam Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah atau pun dorongan dari publik/masyarakat sebagai salah satu pemangku kepentingan untuk memperbaiki kinerja pelayanan publik secara signifikan.

Penataan suatu tatalaksana (business process) harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut:

- **Definitif.** Suatu tatalaksana (business process) harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas.
- **Urutan.** Suatu tatalaksana (business process) harus terdiri dari aktivitas yang berurut sesuai waktu dan ruang.
- **Pelanggan.** Suatu tatalaksana (business process) harus mempunyai penerima hasil proses.
- **Nilai tambah.** Transformasi yang terjadi dalam proses harus memberikan nilai tambah pada penerima.
- **Keterkaitan.** Suatu proses tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus terkait dalam suatu struktur organisasi.
- **Fungsi silang.** Suatu proses umumnya, walaupun tidak harus, mencakup beberapa fungsi.

Salah satu hasil analisis proses bisnis ini adalah standar baku pelaksanaan tugas dan fungsi instansi secara tepat, cepat dan efisien. Selain kebijakan pemerintah, upaya mewujudkan kinerja pelayanan publik di lingkungan unit kerja pemerintahan yang terukur dan dapat dievaluasi keberhasilannya, setiap unit kerja pemerintahan perlu memiliki dan menerapkan prosedur kerja yang standar (Standar Operasional Prosedur / SOP). Standar operasional prosedur adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan. Tujuan SOP adalah menciptakan komitmen mengenai apa yang dikerjakan oleh satuan unit kerja instansi pemerintahan untuk mewujudkan **good governance**. Selain SOP, muara dari penataan tatalaksana (business process) adalah perbaikan struktur organisasi, dan pembuatan atau perbaikan uraian pekerjaan (**job descriptions**).

Standar operasional prosedur memiliki orientasi internal dan eksternal. Secara internal SOP dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik. Sementara secara eksternal, SOP dapat digunakan untuk menilai kinerja organisasi publik di mata masyarakat berupa responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Secara konseptual, SOP merupakan bentuk konkret dari penerapan prinsip manajemen kualitas yang diaplikasikan untuk organisasi pemerintahan (organisasi publik). Tahap penting dalam penyusunan SOP adalah melakukan analisis sistem dan prosedur kerja, analisis tugas, dan melakukan analisis prosedur kerja. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan, disebutkan bahwa Prinsip Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan (SOP AP) adalah:

- Kemudahan dan kejelasan. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dapat dengan mudah dimengerti dan diterapkan oleh semua aparatur bahkan bagi seseorang yang sama sekali baru dalam pelaksanaan tugasnya;
- Efisiensi dan efektivitas. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus merupakan prosedur yang paling efisien dan efektif dalam proses pelaksanaan tugas;
- Keselarasan. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus selaras dengan prosedur-prosedur standar lain yang terkait;
- Keterukuran. Output dari prosedur-prosedur yang distandarkan mengandung standar kualitas atau mutu baku tertentu yang dapat diukur pencapaian keberhasilannya;
- Dinamis. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus dengan cepat dapat disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan yang berkembang dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan;
- Berorientasi pada pengguna atau pihak yang dilayani. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus mempertimbangkan kebutuhan pengguna (customer's needs) sehingga dapat memberikan kepuasan pada pelanggan;
- Kepatuhan hukum. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus memenuhi ketentuan dan peraturan-peraturan pemerintah yang berlaku;
- Kepastian Hukum. Prosedur-prosedur yang distandarkan harus ditetapkan oleh pimpinan sebagai sebuah produk hukum yang ditaati, dilaksanakan dan menjadi instrumen untuk melindungi aparatur atau pelaksana dari kemungkinan tuntutan hukum.

#### 4 Penataan Manajemen SDM

Pada saat pembentukan ULP yang tetap dan mandiri telah dilakukan maka salah satu hal yang perlu dilakukan adalah melakukan penataan SDM pada ULP. Beberapa yang perlu dilakukan dalam penataan dan penguatan SDM antara lain:

- a. Penguatan dilakukan dengan memenuhi sejumlah formasi yang dibutuhkan oleh ULP, baik SDM yang mengisi formasi struktural ULP maupun Pokja. Hal yang perlu diperhitungkan dalam menduduki formasi struktural ULP adalah kesesuaian SDM dengan eselonisannya, sedang untuk mengisi formasi Pokja syarat yang harus dipenuhi adalah terpenuhinya persyaratan sertifikasi ahli pengadaan.
- b. Penataan dan penguatan dilakukan dengan merubah status pegawai atau SDM yang sebelumnya memiliki status paruh waktu karena sifatnya adhoc menjadi pegawai tetap ULP (curahan waktu 100%).
- c. Terkait dengan poin diatas disamping perubahan status paruh waktu menjadi tetap, oleh karena anggota Pokja berasal dari beberapa bagian dari instansi atau SKPD maka perlu dilakukan pengalihan status kepegawaian dari beberapa instansi atau SKPD ke ULP.
- d. Bagi ULP yang belum memenuhi standar/kualifikasi kepegawaian, yaitu belum memenuhi persyaratan struktural (eselonisasi) sebagai pegawai struktural ULP dan memenuhi persyaratan sertifikasi ahli pengadaan bagi anggota Pokja perlu dilakukan penguatan SDM dengan melakukan upaya peningkatan eselon dan mengikuti ujian sertifikasi ahli pengadaan.
- e. Penguatan SDM dilakukan dengan mengikuti kursus/pelatihan/sosialisasi terkait dengan aturan-aturan pengadaan barang/jasa pemerintah, disamping itu perlu menjalin hubungan dengan ahli-ahli pengadaan di lingkungannya maupun diluar lingkungan organisasi.

#### 5 Penguatan Pengawasan

Penguatan pengawasan mencakup kegiatan penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yaitu berupa berbagai kegiatan yang dilakukan organisasi dalam membangun sistem pengendalian yang integral dalam pelaksanaan berbagai kegiatan di instansi masing-masing. Beberapa contoh cakupan kegiatan penerapan SPIP antara lain sosialisasi PP No 60/2008 tentang SPIP, pemetaan dan pengembangan **area of improvement** penerapan SPIP, pembentukan dan pelatihan satgas SPIP, pembuatan petunjuk teknis, pemantauan dan pengukuran dampak penerapan SPIP. Selain ini dalam rangka penguatan pengawasan dapat dilakukan juga dengan cara meningkatkan kuantitas dan kualitas aparat pengawas.



## 6 Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Audit Lembaga Publik (Pemerintah), khususnya **Audit Kinerja** merupakan kunci utama untuk memenuhi kewajiban pemerintah dalam pertanggungjawaban kepada rakyat. Audit ini bergantung pada tingkat keyakinan atas informasi yang dilaporkan terkait dengan hasil-hasil program atau kegiatan; demikian pula dalam hubungannya dengan sistem pengendalian intern dalam organisasi/lembaga.

Kegiatan audit juga akan dapat memberikan arah kepada perbaikan pengelolaan pemerintah, pengambilan keputusan, dan pertanggungjawaban kepada publik. Tuntutan akan terselenggaranya suatu pemerintahan yang bersih serta tersedianya pelayanan kepada publik yang lebih baik merupakan kecenderungan yang semakin nyata dari hari ke hari. Sektor pemerintahan diharapkan secara terus menerus mengevaluasi diri serta melakukan perbaikan kinerja secara berkelanjutan agar bisa bekerja secara efektif, efisien dan ekonomis.

Sistem pelaporan digunakan sebagai sarana untuk melaksanakan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) melalui penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Pada dasarnya LAKIP merupakan pelaporan dari hasil self-assessment dari instansi sehingga diharapkan laporan yang dibuat memenuhi asas JUJUR, OBYEKTIF, AKURAT, dan TRANSPARAN.

Dalam pelaksanaan akuntabilitas di lingkungan instansi pemerintah. Perlu memperhatikan :

- a. Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel;
- b. Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan;
- d. Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh;
- e. Harus jujur, obyektif, transparan, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas

Disamping itu, akuntabilitas kinerja harus pula menyajikan penjelasan tentang deviasi antara realisasi kegiatan dengan rencana serta keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dalam pengukuran kinerja yang dimulai dari perencanaan strategis dan berakhir dengan penyerahan laporan akuntabilitas kepada pemberi mandat (wewenang), diperlukan perhatian dan komitmen yang kuat dari atasan

langsung, lembaga perwakilan dan lembaga pengawasan, untuk mengevaluasi akuntabilitas kinerja instansi yang bersangkutan.

## 7 Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Pelayanan publik yang diberikan instansi pemerintah kepada masyarakat merupakan perwujudan fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat. Dalam UU No 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik disebutkan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu: sistem pelayanan, sumberdaya manusia pemberi pelayanan, strategi, dan pelanggan (*customers*). Sistem pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik pula. Sistem ini harus sederhana, jelas dan pasti, aman, terbuka, dan efisien. Dalam kaitannya dengan sumberdaya manusia (SDM) pemberi pelayanan, dibutuhkan petugas pelayanan yang mampu memahami dan mengoperasikan sistem pelayanan yang baik (*professional*) Selain itu mereka harus bersikap baik sehingga pihak yang dilayani merasa nyaman. Pada sisi yang lain, sifat dan jenis pelanggan yang bervariasi membutuhkan strategi pelayanan yang berbeda. Petugas pelayanan perlu mengenal pelanggan dengan baik sebelum dia memberikan pelayanan. Untuk mengenal pelanggan ini dapat ditempuh strategi *Know Your Customers* (KYC) atau *Citizen's Charter*. Strategi KYC dapat ditempuh dengan cara survey, wawancara, dan observasi. *Citizen's Charter* (kontrak pelayanan), yaitu adanya standar pelayanan publik yang ditetapkan berdasarkan masukan pelanggan, dan birokrasi berjanji untuk memenuhinya.

DR. Ismail Mohamad mengemukakan berbagai upaya yang dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik:

1. **Penetapan Standar Pelayanan.** Standar pelayanan memiliki arti yang sangat penting dalam pelayanan publik. Standar pelayanan merupakan suatu komitmen penyelenggara pelayanan untuk menyediakan pelayanan dengan suatu kualitas tertentu yang ditentukan atas dasar perpaduan harapan-harapan masyarakat dan kemampuan penyelenggara pelayanan. Penetapan standar pelayanan yang dilakukan melalui proses identifikasi jenis pelayanan, identifikasi pelanggan, identifikasi harapan pelanggan, perumusan visi dan misi pelayanan, analisis proses dan prosedur, sarana dan prasarana, waktu dan biaya pelayanan. Proses ini tidak hanya akan memberikan informasi mengenai standar pelayanan yang harus ditetapkan, tetapi juga informasi mengenai kelembagaan yang mampu mendukung terselenggaranya proses manajemen yang menghasilkan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Informasi lain yang juga dihasilkan adalah informasi mengenai kuantitas dan kompetensi-kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan serta distribusinya beban tugas pelayanan yang akan ditanganinya.

**2. Pengembangan Standard Operating Procedures (SOP).** Untuk memastikan bahwa proses pelayanan dapat berjalan secara konsisten diperlukan adanya Standard Operating Procedures. Dengan adanya SOP, maka proses pengolahan yang dilakukan secara internal dalam unit pelayanan dapat berjalan sesuai dengan acuan yang jelas, sehingga dapat berjalan secara konsisten. Disamping itu SOP juga bermanfaat dalam hal:

- Untuk memastikan bahwa proses dapat berjalan *uninterrupted*. Jika terjadi hal-hal tertentu, misalkan petugas yang diberi tugas menangani satu proses tertentu berhalangan hadir, maka petugas lain dapat menggantikannya. Oleh karena itu proses pelayanan dapat berjalan terus;
- Untuk memastikan bahwa pelayanan perijinan dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- Memberikan informasi yang akurat ketika dilakukan penelusuran terhadap kesalahan prosedur jika terjadi penyimpangan dalam pelayanan;
- Memberikan informasi yang akurat ketika akan dilakukan perubahan-perubahan tertentu dalam prosedur pelayanan;
- Memberikan informasi yang akurat dalam rangka pengendalian pelayanan;
- Memberikan informasi yang jelas mengenai tugas dan kewenangan yang akan diserahkan kepada petugas tertentu yang akan menangani satu proses pelayanan tertentu. Atau dengan kata lain, bahwa semua petugas yang terlibat dalam proses pelayanan memiliki uraian tugas dan tanggungjawab yang jelas;

**3. Pengembangan Survey Kepuasan Pelanggan.** Untuk menjaga kepuasan masyarakat, maka perlu dikembangkan suatu mekanisme penilaian kepuasan masyarakat atas pelayanan yang telah diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dalam konsep manajemen pelayanan, kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila produk pelayanan yang diberikan oleh penyedia pelayanan memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Oleh karena itu, survey kepuasan pelanggan memiliki arti penting dalam upaya peningkatan pelayanan publik;

**4. Pengembangan Sistem Pengelolaan Pengaduan.** Pengaduan masyarakat merupakan satu sumber informasi bagi upaya-upaya pihak penyelenggara pelayanan untuk secara konsisten menjaga pelayanan yang dihasilkannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu perlu didesain suatu sistem pengelolaan pengaduan yang secara dapat efektif dan efisien mengolah berbagai pengaduan masyarakat menjadi bahan masukan bagi perbaikan kualitas pelayanan;

Sedangkan dari sisi makro, peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilakukan melalui pengembangan model-model pelayanan publik. Dalam hal-hal tertentu, memang terdapat pelayanan publik yang pengelolaannya dapat dilakukan secara *private* untuk menghasilkan kualitas yang baik. Beberapa model yang sudah banyak diperkenalkan antara lain: *contracting out*, dalam hal ini pelayanan publik dilaksanakan oleh swasta melalui suatu proses lelang, pemerintah memegang peran sebagai pengatur; *franchising*, dalam hal ini pemerintah menunjuk pihak swasta untuk dapat menyediakan pelayanan publik tertentu yang diikuti dengan *price regularity* untuk mengatur harga maksimum. Dalam banyak hal pemerintah juga dapat melakukan privatisasi. Disamping itu, peningkatan kualitas pelayanan publik juga perlu didukung adanya restrukturisasi birokrasi, yang akan memangkas berbagai kompleksitas pelayanan publik menjadi lebih sederhana. Birokrasi yang kompleks menjadi ladang bagi tumbuhnya KKN dalam penyelenggaraan pelayanan.

### 3. PENUTUP

1. Raperda tentang Kantor Layanan Pengadaan Barang/Jasa Kota Bekasi ini merupakan pelaksanaan ketentuan pasal 14 dan pasal 130 ayat (1) Peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 dimana Pemerintah Daerah wajib membentuk Unit Layanan Pengadaan (ULP) paling lambat pada Tahun Anggaran 2014. Selanjutnya berdasarkan ketentuan pasal 3 ayat (1), ayat (2), ayat (3), dan ayat (4), ULP bersifat permanen, dapat berdiri sendiri atau melekat pada unit yang sudah ada. ULP dapat diwadahi dalam unit struktural tersendiri yang pembentukannya berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang mengatur kelembagaan pemerintah. Adapun ULP yang melekat pada unit yang sudah ada diintegrasikan pada unit struktural yang secara fungsional melaksanakan tugas dan fungsi di bidang pengadaan barang/jasa. Perangkat ULP ditetapkan sesuai kebutuhan yang paling kurang terdiri atas fungsi-fungsi: Kepala; Ketatausahaan/Sekretariat; dan Kelompok Kerja.
2. Karena dalam Raperda ini, ULP ditetapkan sebagai lembaga yang mandiri maka merujuk pada ketentuan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, ULP dapat dikategorikan sebagai Lembaga Teknis Daerah yang merupakan unsur pendukung tugas kepala daerah. Lembaga Teknis Daerah dapat berbentuk Badan, Kantor, dan Rumah Sakit. Dengan demikian secara normatif, ULP dapat berbentuk Badan atau Kantor. Merujuk pada Kajian yang dilakukan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), untuk menentukan bentuk organisasi ULP dapat digunakan kriteria sebagai berikut: Untuk menentukan besaran

organisasi Unit Layanan Pengadaan tersebut dapat ditentukan melalui model perhitungan berdasarkan skor dari variabel-variabel (Kajian LKPP, 2013, h.54) :

- Jumlah rata-rata nilai paket pengadaan barang dan jasa selama 3 (tiga) tahun terakhir;
- Jumlah rata-rata paket pengadaan jasa konstruksi selama 3 (tiga) tahun terakhir;
- Jumlah rata-rata paket pengadaan jasa konsultansi selama 3 (tiga) tahun terakhir;
- Jumlah rata-rata paket pengadaan jasa lainnya selama 3 (tiga) tahun terakhir.

Berdasarkan ketentuan yang berlaku tentang pembentukan organisasi perangkat daerah saat ini (PP No. 41 Tahun 2007), maka kriteria pembentukan ULP pada Pemda adalah :

- a. Total skor kurang dari 500 skor, pada pemerintah daerah belum dapat dibentuk satuan kerja mandiri dan harus digabung fungsinya pada Sub Bagian atau Bagian yang melaksanakan urusan pengelolaan barang/jasa pemerintah pada Sekretariat Daerah.
- b. Total skor dari 500 sampai dengan 700 skor, pada pemerintah daerah dibentuk Sub Bagian Layanan Pengadaan pada Sekretariat Daerah;
- c. Total skor dari 700 sampai dengan 800, pada pemerintah daerah dibentuk Kantor Layanan Pengadaan setingkat eselon IIIa dengan nomenklatur Kantor Layanan Pengadaan;
- d. **Total skor lebih dari 800, pada pemerintah Kab/Kota dibentuk** Badan setingkat eselon IIb dengan nomenklatur Badan Layanan Pengadaan.

Bagi Pemda, apabila pembentukan ULP didasarkan atas prinsip pelaksanaan dari peraturan perundang-undangan sebagaimana dimaksud di dalam Pasal 45 PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah untuk membentuk Lembaga Lain, maka besaran organisasi ULP pada Pemda tersebut sebagai Lembaga Lain (Satuan Kerja mandiri) tetap berpedoman pada kategorisasi di atas. Unit Layanan Pengadaan sebagai Lembaga Lain tetap menggunakan nomenklatur organisasi Unit Layanan Pengadaan dengan tipologi A dan B. Pada Provinsi ULP Tipe A setingkat eselon IIa dan tipe B setingkat eselon IIIa, sedangkan pada Kab/Kota ULP Tipe A setingkat eselon IIb dan tipe B setingkat eselon IIIa.

Lebih lanjut, mengingat adanya rencana perubahan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, maka rumusan kriteria untuk pembentukan ULP pada Pemda berdasarkan rancangan PP tentang organisasi perangkat daerah (pengganti PP No. 41 Tahun 2007) adalah :

- a. Total skor kurang dari 500 skor, pada pemerintah daerah belum dapat dibentuk satuan kerja mandiri dan harus digabung fungsinya pada satuan kerja yang memiliki rumpun urusan sejenis.
- b. Total skor dari 500 sampai dengan 700 skor, pada pemerintah daerah dibentuk Badan tipe C;

- c. Total skor dari 700 sampai dengan 800, pada pemerintah daerah dibentuk Badan tipe B;
- d. Total skor lebih dari 800, pada pemerintah daerah dibentuk Badan tipe A.

Perhitungan skor diatas berdasarkan RPP perubahan PP No. 41 Tahun 2007 hanya untuk faktor teknis bidang pengadaan barang dan jasa dengan total bobot 60%, sedangkan 40% ditentukan oleh faktor umum baik untuk provinsi maupun untuk kabupaten/kota (Kajian LKPP, 2013, h.58)

- 3. Pada Bab VI Tata Kerja dalam Raperda ini, dengan merujuk pada Peraturan Kepala LKPP Nomor 5 Tahun 2012 tentang Unit Layanan Pengadaan dapat ditambahkan ketentuan: "Ketentuan mengenai prosedur, tata hubungan kerja, di masing-masing ULP diatur lebih lanjut dengan Peraturan Walikota".
- 4. Dalam Peraturan Walikota diatur juga tentang penataan organisasi, penataan tata laksana, manajemen sumberdaya manusia, pengawasan, akuntabilitas, dan peningkatan kualitas pelayanan publik dalam bidang pengadaan barang/jasa pemerintah.

#### Daftar Pustaka

- Ainur Rohman, Ahmad, dkk. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik*. Malang: Program Sekolah Demokrasi PLaCIDS, Averroes, dan KID.
- Batubara, Alwi Hashim. *Pelayanan Publik sebagai Pintu Masuk dalam Mewujudkan Good Governance*. Makalah dalam Jurnal Analisis Administrasi dan Kebijakan.
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2001. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan (PSKK) UGM.
- \_\_\_\_\_, 2003a. *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan (PSKK) UGM.
- \_\_\_\_\_, 2003b. *Teladan dan Pantangan dalam Penyelenggaraan Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan (PSKK) UGM.
- \_\_\_\_\_(ed), 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- \_\_\_\_\_, 2010. *Reformasi Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Effendi, Sofian. 2010. *Reformasi Tata Kepemerintahan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hidayat, Ahmad. *Transparansi Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Indonesia*. Makalah dalam [www.untagjakarta.ac.id](http://www.untagjakarta.ac.id).

- Keban, Yeremias T., 2001. *Etika Pelayanan Publik: Pergeseran Paradigma, Dilema dan Implikasinya bagi Pelayanan Publik di Indonesia*. Makalah dalam Majalah Perencanaan Pembangunan Edisi 24 Tahun 2001.
- Kurniawan, Luthfi J., dan Najib, Mokhammad (ed), 2008. *Paradigma Kebijakan Pelayanan Publik: Rekonstruksi Pelayanan Publik Menuju Pelayanan yg Adil, Berkualitas, Demokratis, dan Berbasis Hak Rakyat*. Malang: In-Trans.
- Larasati, Endang. *Konstruksi Pelayanan Publik di Indonesia*. Makalah dalam <http://www.foxitsoftware.com>.
- Mohamad, Ismail. 2003. *Pelayanan Publik Dalam Era Desentralisasi*. Makalah disampaikan dalam seminar “Pelayanan Publik Dalam Era Desentralisasi” yg diselenggarakan oleh Bappenas, pada tanggal 18 Desember 2003, di Kantor Bappenas, Jakarta Pusat.
- Osborne, David and Peter Plastrik, 1997. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Massachusetts: Addison-Westley Publishing Company, Inc.
- Poltak Sinambela, Lijan, dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pramusinto, Agus, dan Purwanto, Agus (ed). 2009. *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Pelayanan Publik: Kajian Tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah Di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media, JIAN-UGM, dan MAP-UGM.
- Prasojo, Eko. 2009. *Reformasi Kedua: Melanjutkan Estafet Reformasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- \_\_\_\_\_, dkk. 2006. *Kinerja Pelayanan Publik: Persepsi Masyarakat terhadap Kinerja, Keterlibatan, dan Partisipasi dalam Pelayanan Bidang Pendidikan, Kesehatan, dan Kependudukan*. Jakarta: YAPPIKA.
- Ratminto & Atik Septi Winarsih, 2005. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Subarsono, AG.2005. *Pelayanan Publik Yang Efisien, Responsif, dan Non-Partisan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Syafrudin, 2008. *Hubungan Birokrasi dan Pasar Dalam Pelayanan Publik di Indonesia Pasca Orde Baru*. Makalah dalam rangka tugas mata kuliah di Program S2 Ilmu Politik UGM Yogyakarta.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman & L.L. Berry. 1990. *Delivering Quality Services: Balancing Customer Perceptions and Expectation*. New York: the Free Press.

**Peraturan Perundangan:**

- UU Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah

- Peraturan Presiden RI Nomor 106 Tahun 2007 Tentang Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Peraturan Presiden RI Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- Keputusan Presiden Nomor 80 Tahun 2003 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah Kepada Masyarakat.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 Tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/26/M.PAN/2/2004 Tanggal 24 Februari 2004 Tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

#### Artikel

FIDIC Policy Statement 1996 dilihat di <http://www.fdic.org/about/statement16.asp> Yang berhubungan langsung dengan FIDIC “*Bussines Integrity Management System* (BIMS) dan FIDIC Code of Ethics.”

**Nur Bahagia, Senator, 2011, *Sistem Pengadaan Publik dan Cakupannya*, dimuat dalam “Jurnal Pengadaan (Senarai Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah)”, Desember 2011, Jakarta, Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.**

#### Website

[www.kpk.go.id/modules/news/makepdf.php?storyid](http://www.kpk.go.id/modules/news/makepdf.php?storyid)

[www.antikorupsi.org/indo/index2.php?option=com\\_content&do](http://www.antikorupsi.org/indo/index2.php?option=com_content&do)

<http://www.bpkp.go.id/viewberita.php?aksi=view&start=2101&id=1667>

[www.kpk.go.id/modules/news/article.php?storyid=1259](http://www.kpk.go.id/modules/news/article.php?storyid=1259);

[www.kppu.go.id/baru/index.php?type=art&aid=251](http://www.kppu.go.id/baru/index.php?type=art&aid=251)

[www.antikorupsi.org/indo/content/view/8734/2/](http://www.antikorupsi.org/indo/content/view/8734/2/)

<http://www.lkpp.go.id/v2/diskusi-post.php?fid=12&tid=2>.

<http://cms.sip.co.id/hukumonline/detail.asp?id=19321&cl=Wawancara> Kasus Korupsi

Pengadaan Barang

a Inspektorat Provinsi dan Kabupaten/Kota.